

SUCESSÃO EMPRESARIAL

EMPRESAS FAMILIARES RESPONDEM POR 60% DO PIB, MAS SÓ 2% CHEGAM À TERCEIRA GERAÇÃO ➡➡ [Leia na página 8](#)

Dados, criatividade e conversão: a tríade que impulsiona as campanhas de Retail Media

Durante os últimos anos, o crescimento de Retail Media foi sustentado por argumentos bastante claros.

Dados proprietários, proximidade com o momento da compra e capacidade de mensuração transformaram esse modelo em uma das principais apostas da publicidade global. Os números refletem esse movimento, segundo a eMarketer, o investimento global em Retail Media deve alcançar US\$ 163 bilhões até 2027, enquanto o relatório Digital AdSpend 2025, do IAB Brasil em parceria com a Kantar IBOPE Media, aponta que o segmento já movimentaria R\$ 3,5 bilhões no Brasil.

Ao acompanhar as discussões em Cannes Lions este ano, no entanto, ficou evidente que essa narrativa já não explica sozinha a evolução desse mercado. Retail Media esteve presente em praticamente todos os debates sobre o futuro da mídia, mas sob uma perspectiva diferente daquela que dominou as conversas nos últimos anos. Em vez de eficiência, segmentação e performance, as discussões passaram a girar em torno de criatividade, experiência e relevância. Não porque esses atributos substituam os dados, mas porque os dados já não são mais um diferencial isolado e sim a base sobre a qual as marcas constroem experiências mais significativas.

A campanha Build Your Own Super Bowl Commercial, da Uber Eats, vencedora do Grand Prix de Media em Cannes Lions 2026, sintetiza bem essa mudança. Mais do que uma campanha apoiada em dados ou tecnologia, o reconhecimento veio pela capacidade de transformar um grande momento cultural em uma experiência de marca integrada ao consumo.

Quem acompanha de perto a rotina do varejo físico entende por que essa mudança era questão de tempo. A loja nunca foi



Cyril Marchal

“O conteúdo, que antes cumpria apenas a função de gerar atenção, começa cada vez mais a acompanhar o consumidor ao longo da jornada, aproximando inspiração, contexto e decisão de compra.

apenas um ponto de venda, sempre foi também um espaço de decisão, de descoberta e, cada vez mais, de mídia. O que Cannes deixou claro é que o mercado publicitário finalmente está tratando esse espaço com a mesma exigência criativa que já aplica a qualquer outro canal, e isso muda o tipo de profissional e de ideia que Retail Media vai exigir daqui para frente. Não basta saber operar leilões de mídia ou segmentar audiências, é preciso saber contar histórias dentro do momento de compra, o que é um

ofício bem diferente. Essa convergência também ficou evidente em outro tema recorrente ao longo da semana: o papel dos creators. Durante muito tempo, eles foram vistos principalmente como ferramentas de alcance e influência, mas em Cannes essa discussão evoluiu, passaram a aparecer como parte da construção da experiência da marca, produzindo conteúdos que transitam entre redes sociais, plataformas de Retail Media, Digital Out of Home e ambientes físicos de compra. O conteúdo, que antes cumpria apenas a função de gerar atenção, começa cada vez mais a acompanhar o consumidor ao longo da jornada, aproximando inspiração, contexto e decisão de compra.

Esse movimento ajuda a explicar por que Retail Media entra em uma nova fase. Sua capacidade de gerar resultados continua diretamente ligada aos dados e à inteligência sobre o comportamento do consumidor, mas o que passa a diferenciar uma estratégia é também a forma como essas informações são utilizadas para construir experiências capazes de criar conexão. À medida que tecnologia, inteligência artificial e plataformas se tornam cada vez mais acessíveis, o diferencial competitivo volta a estar nas ideias.

Talvez esse tenha sido o principal aprendizado deixado por Cannes este ano. Durante muito tempo, perguntamos como utilizar a criatividade para potencializar campanhas de Retail Media. Hoje, a questão que destaque é como Retail Media pode se tornar um dos ambientes mais criativos da publicidade. As campanhas mais relevantes apresentadas no festival sugerem que essa transformação já começou, e que o próximo ciclo de crescimento do setor será liderado não apenas pela expansão das redes de mídia, mas pela capacidade das marcas de transformarem dados, criatividade e conversão em experiências que façam sentido para as pessoas.

(Fonte: Cyril Marchal é CEO da Unlimitail LatAm).



Negócios em Pauta

Abertas as inscrições para a 11ª edição do Prêmio ABIACOM de Inovação Digital

Estão abertas as inscrições para a 11ª edição do Prêmio ABIACOM de Inovação Digital, realizado pela Associação Brasileira de Inteligência Artificial e E-commerce (ABIACOM), em parceria com o Mulheres no E-commerce (MNE). A premiação reconhece empresas, profissionais e projetos que impulsionam a inovação e contribuem para o desenvolvimento do comércio digital brasileiro. As inscrições podem ser feitas pelo site oficial do prêmio. A cerimônia de premiação será realizada no dia 22 de setembro. A edição de 2026 chega com importantes novidades. A principal delas é a nova metodologia de avaliação, que passa a contar com diferentes etapas conduzidas por um júri formado por especialistas e referências do mercado. Após a fase de inscrições e indicações, os candidatos deverão apresentar um case com os resultados obtidos em 2025. Na sequência, os jurados selecionam os finalistas e, em uma segunda etapa de avaliação, escolhem os vencedores de cada categoria (<https://premio.abiacom.org/>). ➡➡ [Leia a coluna completa na página 3](#)



Global Summit 5GTech reúne especialistas para discutir o futuro da conectividade

@Os principais desafios e oportunidades da conectividade, da inteligência artificial e da infraestrutura digital estarão em pauta no VI Global Summit 5GTech, promovido pela Aberimест (Associação Brasileira das Empresas e Profissionais de Engenharia das Comunicações e Infraestrutura), no dia 31 de julho, a partir das 13:30 horas, no Auditório da Anatel (Rua Vergueiro, nº 3073), em São Paulo. O encontro abordará temas relacionados à expansão das redes 5G, inteligência artificial, cidades inteligentes, transformação digital, infraestrutura crítica, segurança cibernética e novas aplicações tecnológicas para os setores produtivos. O evento também promoverá a integração entre empresas, pesquisadores, entidades e gestores públicos, estimulando a troca de experiências e a construção de soluções para acelerar a transformação digital no país (<https://www.sympla.com.br/evento/vi-global-summit-5gttech-special-edition/3374675>). ➡➡ [Leia a coluna completa na página 2](#)

Por que grandes marcas estão investindo em experiências que a IA não consegue criar

Em um mundo cada vez mais automatizado, empresas descobrem que conexão emocional, memória afetiva e experiências sensoriais são diferenciais que nenhuma tecnologia consegue substituir. ➡➡

O motor invisível do alto desempenho que todo líder precisa reconhecer em sua equipe

As empresas nunca investiram tanto em ferramentas para avaliar pessoas. Hoje, é possível mapear competências, identificar lacunas de desenvolvimento, acompanhar indicadores de desempenho e criar planos de capacitação cada vez mais personalizados. ➡➡

Tecnocracia: estamos entregando as decisões às máquinas?

Poucas pessoas percebem, mas grande parte das decisões que influenciam o nosso dia a dia já passa, de alguma forma, por algoritmos.. ➡➡

Existe uma diferença importante entre reunir pessoas e criar um ambiente capaz de gerar valor

A economia moderna é construída sobre encontros. Empresas nascem de encontros. Parcerias surgem de encontros. Investimentos acontecem a partir de encontros. ➡➡

Vetores do Varejo

Empresas continuam competindo. Mas crescem pela capacidade de colaborar.

Por Lyana Bittencourt

➡➡ [Leia na página 5](#)

Automóveis

Via Digital Motors

Por Lucia Camargo Nunes

➡➡ [Leia na página 4](#)

Economia da Criatividade

O Fim do Marketing de Captação

Carol Olival

➡➡ [Leia na página 6](#)

Negócios & Carreira!

O valor estratégico da reputação corporativa em tempos de transformação

Fabiana Monteiro

➡➡ [Leia na página 7](#)



OPINIÃO

A transformação dos ERPs com dados, IA e novas exigências de segurança digital

Décio Krakauer (*)

A transformação dos sistemas de gestão empresarial nas últimas duas décadas alterou profundamente a forma como as organizações operam e protegem seus dados.

Se os ERPs dos anos 2000 tinham como principal objetivo integrar processos internos e substituir controles fragmentados, as plataformas atuais assumiram um papel muito mais amplo, concentrando informações financeiras, operacionais, fiscais, comerciais e estratégicas em ambientes altamente conectados.

Essa evolução ocorreu paralelamente à expansão da computação em nuvem, da mobilidade corporativa, das integrações via APIs e da adoção crescente de modelos SaaS. Como resultado, os sistemas de gestão deixaram de ser aplicações isoladas dentro do datacenter corporativo para se tornarem plataformas centrais de ecossistemas digitais complexos, conectando fornecedores, clientes, instituições financeiras, marketplaces, sistemas fiscais e ferramentas analíticas.

Os números ajudam a dimensionar essa transformação, impulsionada principalmente pela migração para a nuvem, pela automação de processos e pela incorporação de novas tecnologias, ao mesmo tempo em que cresce a relevância da segurança digital diante do aumento dos riscos e do custo de incidentes cibernéticos. Nesse contexto, a centralização de informações, que antes representava um ganho de eficiência, passou a concentrar também uma parcela significativa do risco digital das empresas. O ERP tornou-se um dos repositórios mais valiosos para agentes maliciosos, não apenas pela quantidade de dados armazenados, mas pela capacidade de interromper processos críticos quando comprometido.

A mudança arquitetural dos sistemas também transformou a forma como a segurança é abordada. Em vez de depender exclusivamente de barreiras perimetrais, as organizações passaram a adotar modelos baseados em identidade, rastreabilidade e monitoramento contínuo, incorporando práticas como autenticação multifator, criptografia de dados e gestão de vulnerabilidades à própria

estrutura dos ambientes de gestão modernos. A migração para plataformas em nuvem acelerou esse movimento, ao mesmo tempo em que ampliou a superfície de ataque e elevou a necessidade de governança, visibilidade e controle.

Outro aspecto relevante é a crescente pressão regulatória. Leis de proteção de dados, como a LGPD no Brasil, transformaram os sistemas de gestão em elementos centrais da estratégia de compliance, tornando indispensável a capacidade de rastrear informações, controlar acessos e documentar operações.

Essa evolução aponta para uma mudança ainda mais profunda. O ERP deixa de ser apenas um sistema responsável por registrar transações para se consolidar como a principal base de dados corporativa. É nesse ambiente que passam a convergir informações provenientes das áreas financeira, operacional, comercial, fiscal e de relacionamento, formando um patrimônio de dados capaz de sustentar processos automatizados, análises avançadas e, cada vez mais, aplicações baseadas em inteligência artificial. Em outras palavras, o valor estratégico do ERP passa a estar na qualidade, abrangência e confiabilidade dos dados que concentra.

Da mesma forma, a inteligência artificial inaugura uma nova forma de interação com os sistemas de gestão. Em vez de navegar por menus, relatórios e múltiplas telas, os usuários passam a consultar o ERP por meio de linguagem natural, conversando com agentes inteligentes capazes de localizar informações, gerar análises, identificar tendências e executar processos. O resultado é uma transformação significativa na experiência de uso, tornando o acesso às informações mais simples, rápido e contextualizado, além de ampliar o potencial de automação e apoiar decisões com maior agilidade e precisão.

Essa transformação reforça que segurança, governança de dados e inteligência artificial deixaram de ser temas independentes. Quanto mais o ERP se consolida como a principal infraestrutura de dados das organizações e como plataforma para agentes inteligentes, maior é a responsabilidade das empresas em proteger esse ambiente crítico.

(*) CEO da Ramo.



News@TI

Tablet temático voltado para toda a família

@ A franquia Toy Story, da Disney/Pixar, volta a ocupar o centro das atenções de diferentes gerações de fãs. Aproveitando o momento de forte expectativa em torno da estreia de Toy Story 5 nos cinemas, a Positivo destaca o tablet Positivo Vision TAB 7 Toy Story como um dispositivo que leva os personagens da saga para o cotidiano das crianças e combina entretenimento, aprendizado e recursos voltados ao público infantil (<https://loja.meupositivo.com.br/>).

Samsung anuncia resultados extraordinários

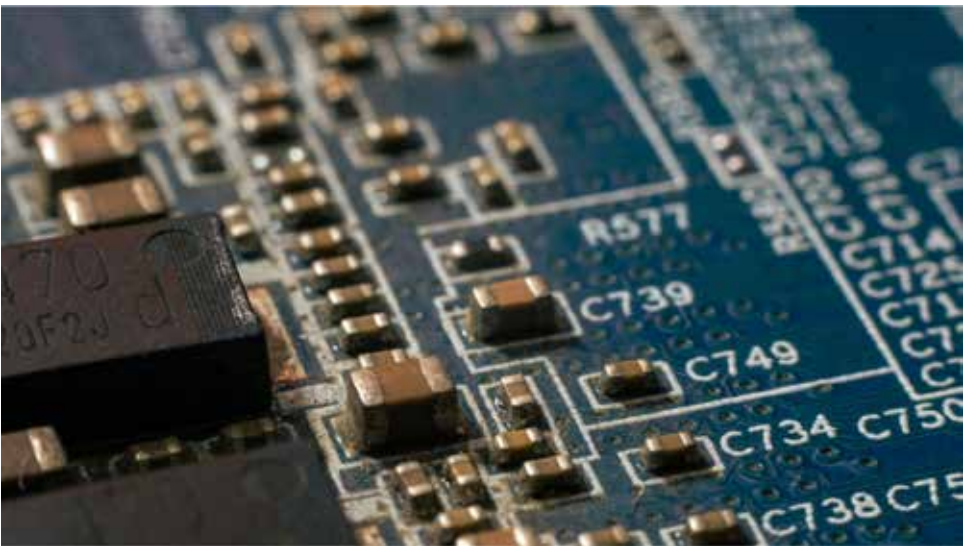
Kim Yong-Kwan, presidente da divisão Device Solutions (DS) da Samsung, afirmou que em 2026 o lucro da unidade de semicondutores da empresa superará todo o acumulado nos cerca de 40 anos de atuação da companhia nesse setor.

Vivaldo José Breternitz (*)

A afirmação foi feita no início desta semana, quando a empresa anunciou os resultados referentes ao segundo trimestre: um lucro operacional de US\$ 58,5 bilhões, acima das projeções do mercado e dos US\$ 53,54 bilhões da Nvidia. Vale lembrar que no mesmo período, os demais negócios da empresa, especialmente smartphones e eletrodomésticos renderam muito mais do que isso.

Os resultados são explicados pela forte demanda de memórias para inteligência artificial, que permitiu que os preços fossem elevados, garantindo margens recordes. A empresa prevê escassez de oferta até 2027 e já anuncia novos aumentos para o terceiro trimestre.

Segundo o jornal Korea JoongAng Daily, analistas projetam que a Samsung DS e sua concorrente SK hynix somem aproximadamente US\$ 97,5 bilhões em lucro operacional apenas no segundo



corelens_CANVA

trimestre, consolidando a liderança sul-coreana na indústria global de semicondutores.

Curiosamente, os ganhos recordes dos trabalhadores da indústria de chips na Coreia estão impactando diretamente a

vida social, tornando os profissionais do setor altamente cobiçados para fins de casamento.

(*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor, consultor e diretor do Fórum Brasileiro de Internet das Coisas – vnjitz@gmail.com.

IA generativa eleva sofisticação dos golpes e expõe limites dos modelos tradicionais de prevenção

Em uma realidade digital onde lutamos por 47 segundos de atenção de um cliente legítimo, uma inteligência artificial é capaz de clonar uma voz de forma convincente ou gerar dezenas de deepfakes realistas. Esse dinamismo ajuda a explicar por que 87% das empresas apontam a IA como o risco de segurança que mais cresceu no último ano.

Diante desse cenário, o paradigma de que a confiança no ambiente digital estava ancorada naquilo que era possível ver, ouvir ou validar de forma direta deixou de existir. A evolução tecnológica tornou obsoletos os critérios tradicionais de verificação e elevou o nível de sofisticação das fraudes a um patamar em que a percepção humana já não é suficiente para distinguir o real do manipulado.

O Brasil se tornou um dos principais campos de teste desse fenômeno. Com dimensões continentais, diversidade de documentos, diferentes níveis de digitalização e ampla base de usuários conectados, o país reúne as condições ideais para a experimentação de novas técnicas de fraude. O que funciona aqui tende a escalar globalmente. Nesse contexto, prevenir fraudes deixou de ser apenas uma questão de evitar prejuízo direto e passou a ser um fator determinante para proteger margem, sustentar crescimento e preservar ativos e reputação.

A transformação mais significativa está na qualidade das falsificações. Saímos de erros grosseiros para clones praticamente perfeitos. Deepfakes, identidades sintéticas e manipulação avançada de documentos digitais fazem parte do novo arsenal que desafia inclusive sistemas automatizados. A inteligência artificial superou a capacidade de detecção do olho humano, o que exige uma mudança estrutural no modo como organizações lidam com risco. Não é mais possível confiar apenas no que se vê ou se escuta.

Ao mesmo tempo, existe um paradoxo: as mesmas tecnologias que impulsionam a sofisticação das fraudes também são fundamentais para combatê-las. Sistemas baseados em dados conseguem prever cenários, identificar padrões e aprender com erros. No entanto, há um limite crítico que precisa ser compreendido. A fraude



Shutterstock_CANVA

não ocorre na média, ela está concentrada na exceção, muitas vezes naquele 0,1% que escapa das métricas de alta precisão. Modelos que operam com 99,9% de acurácia trazem uma falsa sensação de segurança e, quando considerados como única camada, ainda deixam espaço suficiente para ataques relevantes.

Isso ocorre porque o fraudador não ataca onde o sistema é forte, mas onde ele é cego e, a cada nova camada de proteção, surgem contra padrões desenhados especificamente para contorná-la. O conceito tradicional de criar barreiras cada vez mais rígidas se mostra insuficiente. É o equivalente a construir muros mais altos enquanto o adversário aprende a voar. O problema não é substituído ao longo do tempo, ele se acumula e se combina com novas técnicas, ampliando o nível de complexidade.

Tal cenário é reforçado pela profissionalização do ecossistema de fraude. Modelos como Fraud as a Service (FaaS), vazamentos de dados em larga escala, ataques de phishing mais sofisticados, uso de máscaras 2D e 3D, além de ataques por coerção e injeção de dados, mostram que não se trata mais de iniciativas isoladas. Existe uma indústria estruturada, com compartilhamento de metodologias e em evolução contínua.

O impacto financeiro é mais amplo do que aparenta. Para cada valor perdido diretamente em fraude, o custo real pode ser quase quatro vezes maior quando se consideram investigação, chargebacks, esforços de marketing e tempo operacional. A discussão deixa de ser apenas sobre perdas diretas e passa a envolver eficiência, experiência do usuário e sustentabilidade do negócio. O dilema entre fricção e segurança se torna central. Em um contexto com atenção cada vez mais escassa, exigir validações excessivas pode afastar clientes legítimos, enquanto flexibilizar demais abre espaço para ataques.

Insistir em modelos baseados em verificações pontuais ou em respostas isoladas não é mais suficiente. A construção de confiança precisa ser tratada como um processo contínuo e orientado por dados. Não se trata apenas de saber se uma imagem é real, mas de analisar contexto, comportamento, padrões de interação, velocidade de digitação, histórico e múltiplas variáveis simultaneamente. É na combinação dessas camadas que se reduz a probabilidade de pequenas falhas se transformarem em grandes prejuízos.

A nova lógica exige flexibilidade e orquestração. Em vez de soluções fragmentadas, é necessário integrar diferentes sinais e tecnologias em um sistema capaz de se adaptar em tempo real. A confiança deixa de ser subjetiva e passa a ser construída de forma mensurável, com base em evidências e aprendizado contínuo.

O avanço da inteligência artificial generativa vai além do desafio tecnológico, constituindo uma mudança de paradigma. Ele obriga empresas e instituições a abandonarem certezas antigas e a reconhecerem que segurança não é um estado fixo, mas um processo dinâmico. Em um ambiente onde não se pode mais confiar plenamente no que se vê ou se ouve, a única resposta viável é evoluir na mesma velocidade, usando dados, contexto e inteligência para reconstruir a confiança em novas bases.

(Fonte: Yolanda Gonçalves é Head de Segurança da idwall, empresa de tecnologia que disponibiliza plataforma de gestão de identidade digital e background check. E-mail: idwall@nbpress.com.br).

	José Hamilton Mancuso (1936/2017)		Laurinda Machado Lobato (1941-2021)		José Leonil Lobato (1939-2026)	
	Responsável: Lilian Mancuso					
Editorias <i>Economia:</i> Nelson Tucci (nelson.tucci@netjen.com.br) <i>Mercado/Negócios/Tecnologia/Agronegócios/ Espaço empresarial:</i> Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); <i>Livros:</i> Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br) <i>Comercial:</i> comercial@netjen.com.br <i>Publicidade Legal:</i> lilian@netjen.com.br			<i>Webmaster/TI:</i> Fabio Nader; <i>Editoração Eletrônica:</i> Ricardo Souza. <i>Revisão:</i> Maria Cecília Camargo; <i>Serviço informativo:</i> Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA. Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.			Jornal Empresas & Negócios Ltda Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo, 468, cj. 71 – Vila Mariana – São Paulo – SP – CEP.: 04128-080 Telefone: (11) 3106-4171 – E-mail: (netjen@netjen.com.br) Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90 JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003) Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.
Colaboradores: Ana Luisa Winckler, Carol Olival, Claudia Lazzarotto, Denise Debiasi, Fabiana Monteiro, Geraldo Nunes, Heródoto Barbeiro e Neiva Mendes			ISSN 2595-8410			

Relatório anual de barragens indica 213 estruturas críticas

Mineração é o setor que tem maior número de prioridades

Das mais de 14 mil barragens no país 213 apresentam risco de acidentes, podendo atingir pessoas ou equipamentos relevantes, como estradas e pontes, de acordo com o Relatório de Segurança de Barragens 2026 (RSB 2026), divulgado pela Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA). O levantamento, realizado desde 2011, monitora as condições em barragens de mineração, agricultura, abastecimento, controle de vazão, hidrelétricas e outras variedades.

O relatório aponta ainda que, em 2025, aconteceram 18 acidentes e 23 incidentes com barragens no país, sem mortes. Houve, porém, evacuação de áreas urbanizadas e danos em estradas e pontes. Nos acidentes, as estruturas das barragens colapsaram, enquanto nos incidentes elas são afetadas, com risco de rompimentos.

As estruturas consideradas prioritárias para gestão de



segurança são aquelas que, de acordo com a ANA, apresentam problemas de conservação ou para as quais os empreendedores (responsáveis) não cumpriram todos os requisitos de segurança exigidos na Política Nacional de Segurança de Barragens (PNSB). Essas estão espalhadas por 19 estados e pelo Distrito Federal, com destaque para estruturas no Ceará, em Mato Grosso e São Paulo.

Maior risco

Entre as atividades, a mineração é a que tem maior número de estruturas prio-

ritárias, 55 (26%), enquanto 51 (24%) das dedicadas ao abastecimento de água para a população estão em situação semelhante, seguidas por estruturas para irrigação com 29 (14%), regularização de vazão com 20 (9%), paisagismo com 17 (8%), dessedentação de animais com 16 (8%) e outros usos, com 25 (12%).

Chama atenção, porém, o lento avanço na implementação da Política Nacional de Segurança de Barragens. Embora haja aumento do cadastro das estruturas cadastradas no Sistema Na-

cional de Informações sobre Segurança de Barragens (SNISB), que passaram de 28.085 em 2024 para 29.761 em 2025, 14.355 (48%) delas têm sua situação como indefinida. Isso significa que o órgão que a cadastrou - são 33 os órgãos com essa especificação no país hoje - não descreveu informações essenciais para enquadrar ou não essas estruturas dentro da PNSB.

“As barragens que se enquadram na PNSB, a Lei nº 12.334/2010, são aquelas que possuem pelo menos uma das seguintes características: capacidade total maior que 3 milhões de metros cúbicos (equivalente a 3 milhões de caixas d’água), reservatório que contenha resíduos perigosos, Dano Potencial Associado (DPA) médio ou alto ou altura do maciço (parede) da barragem maior que 15 metros”, informa a ANA. Ou seja, entra na PNSB qualquer barragem que represente risco (ABr).

Receita abre consulta para o “cashback”

A Receita Federal abriu a consulta ao primeiro lote especial de restituição automática do Imposto de Renda da Pessoa Física (IRPF), modalidade chamada pelo órgão de “cashback”. Ao todo, 3.551.101 contribuintes serão beneficiados nesta etapa, que soma cerca de R\$ 460 milhões em restituições.

O pagamento será realizado em 15 de julho, diretamente na conta vinculada à chave Pix do tipo CPF do contribuinte. Este lote contempla pessoas não obrigadas a apresentar a declaração do Imposto de Renda de 2025 e, por isso, não enviaram o documento. Ainda assim, tiveram imposto retido na fonte ao longo de 2024 e passaram a ter direito à restituição. O valor da restituição é limitado a R\$ 1 mil por pessoa.

Reflexões sobre Gestão

Ulisses Pincelli (*)

Antes de falar de estratégias, indicadores ou tecnologia, é preciso compreender o que realmente significa gerir.

Após quase quatro décadas como executivo, cheguei à convicção de que gestão é, sobretudo, a capacidade de tomar decisões consistentes e transformar decisões em ações que produzam resultados sustentáveis.

Minha formação em Engenharia proporcionou pensamento analítico, visão sistêmica e sólida base técnica. Logo descobri, porém, que processos, tecnologia e recursos não bastam. O maior desafio sempre esteve nas pessoas. Foi essa constatação que me levou a ampliar minha formação em Administração e a compreender que organizações bem sucedidas se sustentam sobre três pilares inseparáveis: pessoas, processos e sistemas.

Ao longo dos últimos 150 anos, a gestão evoluiu acompanhando profundas transformações econômicas e sociais. Das contribuições de Taylor, Fayol e Ford à Administração Moderna de Peter Drucker, consolidou-se a percepção de que o principal produto das lideranças são decisões e ações.

Hoje, contudo, decidir tornou-se exponencialmente mais complexo. Vivemos em um ambiente hiperconectado, marcado pela aceleração tecnológica, pela Inteligência Artificial, por tensões geopolíticas, mudanças demográficas, pressão por sustentabilidade e crescente sofisticação das estruturas de governança.

Nunca houve tantas informações disponíveis e, paradoxalmente, tanta incerteza sobre como utilizá-las. Nesse contexto, gerir significa alocar recursos escassos entre alternativas concorrentes, conciliando estratégia, execução e adaptação contínua. Exige visão de longo prazo sem perder

velocidade de resposta, disciplina operacional sem comprometer inovação e foco em resultados sem negligenciar pessoas.

O papel da liderança também se ampliou. Não basta estabelecer metas ou controlar indicadores. É preciso criar propósito, desenvolver competências, fortalecer a cultura organizacional, compreender riscos, alinhar interesses dos diversos stakeholders e garantir que a estratégia seja efetivamente executada. Ao mesmo tempo, estruturas de governança passaram a desempenhar papel decisivo na perenidade das organizações. Conselhos e executivos compartilham hoje a responsabilidade de preservar valor, reputação e sustentabilidade, equilibrando crescimento com responsabilidade corporativa.

Algumas ideias permanecem atuais: quem não mede não gerencia; estratégia é decidir também o que não fazer; liderança não consiste em buscar popularidade, mas em fazer o necessário; e decisões precisam ser tomadas com as melhores informações disponíveis, seguidas da disciplina para executá-las.

Mais do que um conjunto de técnicas, gestão é uma disciplina que integra conhecimento, experiência, julgamento e capacidade de mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns. Seu propósito maior é criar valor de forma sustentável, harmonizando estratégia, recursos, processos, cultura e circunstâncias em ambientes cada vez mais dinâmicos e complexos.

Em última análise, gerir continua sendo uma arte fundamentada na técnica: a arte de decidir bem, agir com consistência e construir organizações capazes de prosperar em um mundo em permanente transformação.

(*) Ulisses Pincelli é Managing Director na WRIST Boa Praça

Caem emissões de gases do efeito estufa

O observatório europeu Copernicus divulgou, esta semana, que o primeiro semestre de 2026 registrou o menor nível global de emissões de gases do efeito estufa decorrentes de incêndios, desde o início da série histórica em 2003.

De 1º de janeiro a 30 de junho, foram menos de 400 megatoneladas (milhões de toneladas) de carbono, reafirmando uma tendência geral de queda. No início das medições, em 2003, o valor ultrapassava um gigaton (bilhão de toneladas) de carbono e a série histórica nunca havia registrado valor abaixo de 500 megatoneladas.

De acordo com os dados do Sistema Global de Assimilação de Incêndios (GFAS, na sigla em inglês), a queda nas emissões tem sido impulsionada pela redução dos incêndios sazonais na África tropical. Desde o início do ano, a África registrou aproximadamente 154 megatoneladas de carbono, enquanto no mesmo período de 2025 foram 213 megatoneladas de carbono. A Ásia reduziu as emissões de 164 para 113 megatoneladas de carbono.

Para o período de seis meses, a atividade mais intensa de incêndio florestal foi ob-

servada no estado de Victoria, no sudeste da Austrália, no início de janeiro. Durante o monitoramento foram observadas temperaturas recordes.

Embora a América do Sul historicamente emita menos que esses continentes, as emissões diminuíram ainda mais, passando de 40,9 para 38,8 megatoneladas de carbono.

Também foram observados incêndios intensos no continente, durante o primeiro semestre, com destaque para a região de Biobío, no Chile, e na província de Chubut, na Patagônia argentina.

“Olhando mais adiante, as condições previstas para o El Niño têm o potencial de aumentar as emissões globais decorrentes de incêndios, como observamos durante os anos anteriores do fenômeno climático, em 2015 e 2019, quando a queima persistente de biomassa na Indonésia causou neblina regional generalizada e degradou gravemente a qualidade do ar”, alerta o cientista sênior do Serviço de Monitoramento Atmosférico Copernicus, Mark Parrington (ABr)



Transporte e crimes

A Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística (NTC&Logística) realizará, no dia 6 de agosto de 2026, em sua subsele, em São Paulo (SP), o **3º Encontro Nacional de Segurança no Transporte Rodoviário de Cargas (TRC)**. Consolidado no calendário institucional da entidade, o Encontro tem como objetivo ampliar o debate sobre os crimes que impactam a cadeia logística nacional, reunindo empresários, executivos, representantes de entidades do setor, autoridades públicas, forças de segurança e especialistas de diversas regiões do Brasil.

Cinquentona

Cinco décadas depois de iniciar a produção do Fiat 147, em Betim (MG), o complexo industrial da Fiat continua colaborando com a mobilidade no país. Hoje, ali são produzidos a picape Fiat Strada, veículo mais vendido do Brasil há cinco anos consecutivos, e outros modelos. Entre 1980 e 1990, Betim consolidou sua vocação industrial impulsionada pela expansão da cadeia automotiva. De 1996 a 2007, o Produto Interno Bruto (PIB) do município cresceu 261,5%, segundo levantamento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).

Tarifaço ameaça

O tarifaço proposto pelos Estados Unidos ameaça diretamente produtos brasileiros, em um total estimado de US\$14,9 bilhões de perdas em exportações. O setor industrial calcula em 4,1 mil o número de produtos afetados na pauta de exportação. Além do café, que amargaria fortes prejuízos (o Brasil exporta 1/3 de todo o café consumidos nos Estados Unidos), outros itens afetados seriam madeira, celulose, carnes, pescados e frutas. O prejuízo maior, no entanto, ficaria com o setor de metalurgia e equipamentos de construção civil. Empresários brasileiros ainda tentam negociar uma situação melhor.

Oficias mercantes

A indústria marítima global e nacional enfrenta uma forte escassez de Oficiais Mercantes certificados (de Convés e Máquinas), impulsionada por grandes planos de expansão da frota e renovação de embarcações. Há uma demanda urgente por novos profissionais qualificados para suprir milhares de vagas nos próximos anos. O plano estratégico da Petrobras, somado a investimentos em embarcações de apoio marítimo, FPSOs e navios de cabotagem, aqueceu o mercado interno. A Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante, gerenciada pela Marinha, já sente a demanda.



Fertilizantes

Enquanto os produtores iniciam a compra de insumos para a próxima safra, a alta dos fertilizantes volta a evidenciar uma fragilidade histórica do agronegócio brasileiro: cerca de 88% dos fertilizantes utilizados no país são importados, principalmente de regiões geopoliticamente instáveis. Quais as alternativas para reduzir essa dependência? Um exemplo é a fixação biológica de nitrogênio (FBN), resultado de décadas de pesquisas da Embrapa e reconhecida internacionalmente com o World Food Prize, que gera, apenas na cultura da soja, uma economia estimada entre US\$ 25 bilhões e US\$ 40 bilhões anuais aos produtores brasileiros.

Projetos Sociais

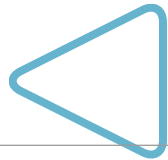
Organização dedicada aos investimentos sociais do Grupo ArcelorMittal Brasil, a Fundação ArcelorMittal investiu R\$ 2,6 milhões na microrregião do Médio Piracicaba em 2025, entre recursos incentivados e próprios. Ao longo do ano, a organização estima ter beneficiado 20 mil pessoas por meio de 22 projetos, especialmente nos municípios de João Monlevade e Bela Vista de Minas. No campo da educação, os esforços convergiram para a estratégia Liga STEAM, abordagem que envolve crianças, jovens e educadores nos conhecimentos de Ciência, Tecnologia, Engenharia, Artes e Matemática.

Amazônia no escuro

A resposta do Ministério de Minas e Energia (MME) a um requerimento de informações apresentado por um deputado federal do Amazonas trouxe à discussão um terrível paradoxo: a região da Amazônia, responsável por algumas das maiores usinas hidrelétricas do país e, portanto, de dar inestimável colaboração para a matriz energética do país, é um território de exclusão. Dados oficiais do ministério mostram que 165 mil das cerca de 282 mil unidades consumidoras brasileiras que ainda não têm acesso à energia elétrica estão na Amazônia Legal...

PCD

A Nissan faz nova campanha para seus dois SUVs lançados no passado. As linhas são bem recebidas pelos clientes por seu amplo espaço interno, tecnologia embarcada e confiabilidade. E todas essas qualidades são fundamentais para o público PCD, que encontra boas opções de compra. Ambas possuem amplo espaço para carga, requisito primordial para o público PCD. São 470 litros no Kicks e 432 litros no Kait, aliado a uma das menores alturas de soleira do porta-malas. Na prática, isso significa menos esforço para acomodar cadeiras de rodas, por exemplo, tornando os modelos da Nissan referências em ergonomia entre os SUVs.



Via Digital Motors

Lucia Camargo Nunes (*)

Lançamento industrial do Jeep Avenger

A Stellantis iniciou a produção em série do novo Jeep Avenger no Polo Automotivo de Porto Real (RJ), em evento que também marcou os 25 anos da unidade fluminense. O modelo é o primeiro veículo equipado com tecnologia Bio-Hybrid das linhas de montagem da fábrica, estreando uma plataforma eletrificada inédita no país.

A marca confirmou que todas as versões do novo Avenger contarão com motorização híbrida MHEV de 12V quando o carro chegar ao mercado brasileiro. O sistema oferece suporte elétrico ao motor a combustão, com gestão eletrônica que atua sobre consumo, disponibilidade de torque e resposta do acelerador. A tecnologia também está associada a benefícios fiscais já concedidos a veículos eletrificados em alguns estados, como isenção total ou parcial de IPVA, além da isenção do rodízio municipal em São Paulo.

O Avenger chegará ainda equipado com assistente de voz com ChatGPT embarcado, resultado de parceria com a OpenAI. O modelo já havia sido apresentado ao público brasileiro no Salão do Automóvel de São Paulo e circulou pelo Rio de Janeiro como carro oficial do evento Todo Mundo no Rio. Embora não oficial, o lançamento do novo SUV deve ocorrer em agosto.



Jeep Avenger.

Tiggo 5X passa a atender PCD e taxistas

A Caoa Chery estende a oferta do Tiggo 5X aos públicos PCD e taxistas. Na versão Sport, o preço com isenção de IPI para o público PCD parte de R\$ 118.418,95; para

taxistas, que somam isenção de IPI e ICMS, o valor inicial é de R\$ 103.180,15.

Na versão Pro Max Drive, os preços partem de R\$ 136.368,79 para PCD e R\$ 118.979,99 para taxistas.

Segundo a Caoa Chery, a ampliação da oferta está ligada à estabilização da produção do Tiggo 5X em Anápolis (GO) e ao histórico desses públicos no volume de vendas do setor.

Novo Jaecoo 7 2027 chega com condição de lançamento

A Omoda & Jaecoo lança o Jaecoo 7 2027 nas versões Luxury e Prestige, com condição comercial promocional válida até 15 de julho. O modelo é vendido por R\$ 224.900; depois da campanha, o preço volta a R\$ 234.900. A reserva exige sinal de R\$ 5 mil, feito pela plataforma da marca na Webmotors ou em concessionárias.

A versão Prestige acrescenta head-up display, sistema de som assinado pela Sony e pacote Adas completo, com monitoramento de ponto cego, centralização em faixa e monitoramento de fadiga. Já a versão Luxury traz porta-malas elétrico com sensor de presença, carregador de celular por indução com refrigeração, bancos dianteiros ventilados e ajustes na iluminação ambiente.

As duas versões contam com o aplicativo IOV, que permite partida remota, checagem de carregamento e controle de climatização, janelas e teto solar a distância. O pacote inclui um ano de dados gratuitos para essas funções, com franquias específicas para atualizações via OTA.



Jaecoo 7.

GAC inaugura centro de P&D no Brasil

A chinesa GAC inaugura um Centro de Engenharia, Pesquisa e Desenvolvimento em São Paulo, consolidando a estrutura local que já vinha atuando na adaptação e validação de modelos como o GS3 e o Aion UT. A unidade passa a operar sobre três eixos: planejamento de portfólio, desenvolvimento de produto e lançamento no mercado.

A iniciativa está associada aos investimentos já anunciados para o Brasil e à produção local na fábrica da HPE Automotores, em Catalão (GO).

Leapmotor apresenta a minivan D99

A Leapmotor apresentou globalmente a D99, primeira minivan da marca, construída sobre a plataforma D e com baterias integradas ao monobloco, tecnologia também usada nos SUVs C10 e B10 vendidos no Brasil.

O modelo terá duas versões: elétrica (BEV), com bateria de 115 kWh e autonomia acima de 700 km, e ultra-híbrida (Reev), com bateria de 80,3 kWh e até 480 km no modo elétrico.

A cabine comporta até 7 ocupantes, com bancos centrais giratórios, telas de 21,4” para a segunda e terceira fileiras, além de central multimídia de 50”, segurança com sistema LiDAR, 44 funções de assistência à condução e 11 airbags. O porta-malas comporta 706 litros com todos os assentos em uso.



Leapmotor-D99.

(*) - É economista e jornalista especializada no setor automotivo, editora do portal www.viadigital.com.br e do canal [@viadigitalmotors](https://www.youtube.com/channel/UCvIadigitalMotors) no YouTube. E-mail: lucia@viadigital.com.br

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL Distrito de Jardim São Luís

Dr^a. Evanice Callado Rodrigues dos Santos - Oficial

Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:

O pretendente: **TIAGO DAMIÃO ALVES DUARTE**, brasileiro, solteiro, nascido aos 28/04/1989, motorista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Carlos Duarte e de Carmelita Alves Duarte; A pretendente: **GÉSSICA BEZERRA DE LIMA**, brasileira, divorciada, nascida aos 26/03/1993, secretária, natural de Iracema - CE, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Ana Maria Bezerra de Lima.

O pretendente: **THIAGO CAROLINO GASPAROTTO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 10/08/1988, professor, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Claudio da Silva Gasparotto e de Vera Regina Carolino Brianza Gasparotto; A pretendente: **VIVIANE DE ARAUJO CORRÊA**, brasileira, solteira, nascida aos 03/07/1997, professora, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Adão Corrêa e de Gislene de Araujo Ferreira Corrêa.

O pretendente: **PAULO GONÇALVES ESCOBAR SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 21/05/1993, entregador, natural de Rio de Janeiro - RJ, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Luciano Ricardo Ribeiro Escobar Silva e de Samantha Curio Gonçalves; Apretendente: **JACIARANEPOMUCENO SOUZA**, brasileira, solteira, nascida aos 26/09/1996, administradora, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Aloizio Alves de Souza e de Maria Regina Rodrigues Nepomuceno.

O pretendente: **ANTONIO RIBEIRO DE SOUZA**, brasileiro, divorciado, nascido aos 22/07/1959, aposentado, natural de Pião Arcado - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Domingos José de Souza e de Maria Ribeiro de Souza; Apretendente: **FRANCISCA TEIXEIRA DA SILVA PALMA**, brasileira, viúva, nascida aos 06/02/1962, pensionista, natural de Camacan - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Lindaura Maria da Silva.

O pretendente: **KAUAN JOSÉ VIEIRA RODRIGUES**, brasileiro, solteiro, nascido aos 12/08/2004, auxiliar de comércio exterior, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Fernando José Rodrigues e de Edna Rocha Vieira; A pretendente: **DEBORA DA SILVA NERI CONCEIÇÃO**, brasileira, solteira, nascida aos 23/12/2007, do lar, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Eliomar Neri Conceição e de Keila Raquel da Silva Neri Conceição.

O pretendente: **JACQUES NASCIMENTO RIBEIRO JUNIOR**, brasileiro, solteiro, nascido aos 24/06/1999, varredor, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Jacques Nascimento Ribeiro e de Emilie Tatiane da Cruz; A pretendente: **HELOISA DE PAULA ALVES PEREIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 14/04/2000, receptionista, natural de Jandira - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Estemiro Alves Pereira e de Edmea de Paula Silva Alves Pereira.

O pretendente: **MÁRCIO KAIQUE PEREIRA DA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 25/11/1995, assistente de atendimento, natural de Maceió - AL, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Renan Pereira da Silva e de Maria Gleide Silveira da Silva; A pretendente: **GABRIELA APARECIDA DA SILVA DIAS**, brasileira, solteira, nascida aos 07/07/1992, auxiliar de operação, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Gabriel Jose Dias e de Maria Aparecida da Silva Dias.

O pretendente: **LENILDO GAMADA SILVA**, brasileiro, divorciado, nascido aos 07/07/1984, açougueiro, natural de Águas Belas - PE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de João Francisco da Silva e de Maria Gama da Silva; Apretendente: **ÉRIKA BRAZ DA SILVA**, brasileira, divorciada, nascida aos 23/10/1984, cozinheira, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Roberto Martins da Silva e de Sonia Aparecida Braz.

O pretendente: **DANIEL MELO DE ALMEIDA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 09/02/1999, cozinheiro, natural de Ibiapina - CE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Raimundo Nonato Rodrigues de Almeida e de Sandra Maria Melo de Almeida; A pretendente: **SARA LÍVIA OLIVEIRA DO NASCIMENTO**, brasileira, solteira, nascida aos 18/03/1999, do lar, natural de Ibiapina - CE, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Francisco Ailton Ferreira do Nascimento e de Renata Cristina de Oliveira.

O pretendente: **DOMINIQUE SANTANA DO CARMO SOUZA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 31/03/2001, metalúrgico, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Leandro Soares de Santana e de Silvana Ferreira da Silva; A pretendente: **ALICE MARQUES DE JESUS**, brasileira, solteira, nascida aos 26/02/2004, metalúrgica, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Geraldo Salvio de Jesus e de Maria Lucia Marques de Jesus.

O pretendente: **LEONARDO FERREIRA DE SANTANA**, brasileiro, divorciado, nascido aos 24/10/1989, ajudante geral, natural de Recife - PE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Leandro Soares de Santana e de Silvana Ferreira da Silva; A pretendente: **ROSEANE FERREIRA SILVA**, brasileira, divorciada, nascida aos 05/01/1991, controladora de acesso, natural de Araruna - PB, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Francisco Gomes da Silva e de Maria das Neves Ferreira Silva.

O pretendente: **JOSÉ CARLOS DA SILVA**, brasileiro, divorciado, nascido aos 29/05/1969, fiscal de tráfego de ônibus, natural de Poço Redondo - SE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Manoel Augusto e de Alcina Maria da Conceição; A pretendente: **MARIA DE FÁTIMA DE OLIVEIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 05/01/1979, balconista, natural de Vitória de Santo Antão - PE, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio Ambrozio Joaquim de Oliveira e de Maria Lucia de Moura.

O pretendente: **THIAGO OLIVEIRA DE JESUS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 08/07/2000, maître, natural de Diadema - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Nilton Cesar de Jesus e de Maria Celia de Oliveira de Jesus; A pretendente: **JENNIFER LAU FERREIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 15/11/1997, organizadora de eventos, natural de São Roque - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jones de Carvalho Ferreira e de Gislene Nascimento Lau.

O pretendente: **RAFAEL PEREIRA DE ABREU**, brasileiro, solteiro, nascido aos 08/07/2000, comissário de bordo, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em Guarulhos - SP, filho de Elias Santos Abreu e de Noeelen Pereira de Sousa; Apretendente: **IRIS LETICIA TAVARES LOPES**, brasileira, solteira, nascida aos 19/01/2001, dentista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Emerson Vieira Lopes e de Patricia Tavares Silva Lopes.

O pretendente: **JOSUÉ GOMES DOS SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 31/12/1982, segurança, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Cicero Jose dos Santos e de Maria Claudia Gomes Nascimento; A pretendente: **MARIVANDA ALVES DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 19/06/1994, atendente, natural de Umbuzeiro - PB, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Antonio da Silva e de Maria Amália da Silva.

O pretendente: **MATHEUS LINO SANTOS DA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 20/09/1999, empresário, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Isac Lino da Silva e de Antonia Oldmeia dos Santos Silva; A pretendente: **JENIFFER FERREIRA DE SOUZA**, brasileira, solteira, nascida aos 07/12/1999, auxiliar administrativa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Wadeir Ramos de Souza e de Arlene Ferreira de Souza.

O pretendente: **ADRIANO SANTOS PEREIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 19/05/1996, zelador, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Gedair Pereira e de Luciana Santos Silva; Apretendente: **KARINA DE SOUZA**, brasileira, divorciada, nascida aos 04/06/1988, consultora de vendas, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Ednalva Souza da Silva.

O pretendente: **GABRIEL DE MENDONÇA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 25/05/2003, motoboy, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Carla Moreira de Mendonça; A pretendente: **ROBERTA BYANNKA JESUS DE FIGUEIREDO**, brasileira, solteira, nascida aos 12/07/1999, atendente, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Roberto Carlos Baresi de Figueiredo e de Rosemeire Jesus da Silva.

Se alguém souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavro o presente, para ser afixado no Oficial de Registro Civil e publicado na imprensa local

Jornal Empresas & Negócios

Porque anunciar no digital ficou mais complexo e estratégico

Aline de Pádua (*)

Durante muitos anos, anunciar no digital parecia simples: mais escala, mais mensuração e, principalmente, custo menor do que a mídia tradicional. Mas essa lógica mudou. Hoje, quem trabalha com marketing percebe na prática que a publicidade digital se tornou um ambiente mais competitivo, complexo e de maior investimento.

O motivo: houve uma mudança estrutural. O digital passou de canal complementar para protagonista nas estratégias das marcas. Segundo o relatório Global Ad Spend Forecasts, da Dentsu, o investimento em publicidade digital deve crescer 6,7% em 2026, representando 68,7% de todo o investimento publicitário global. Quanto mais central esse canal se torna para os negócios, maior é a disputa por atenção e isso inevitavelmente torna os valores mais variáveis.

Ao mesmo tempo, nem todo espaço online tem o mesmo valor. Apesar da grande quantidade de inventário disponível, o que os anunciantes realmente buscam é audiência qualificada em ambientes seguros e com alta atenção. Por isso, formatos como vídeo premium, TV conectada (CTV), publishers de qualidade e busca em categorias competitivas têm registrado movimentos mais consistentes de preços nos últimos anos. Nesses ambientes, métricas como CPM e CPC frequentemente têm apresentado variações acima da inflação, impulsionadas pela disputa por públicos estratégicos.

Esse cenário ocorre dentro de um mercado publicitário cada vez maior. Projeções da WARC indicam que o investimento global em publicidade deve ultrapassar a marca de US\$ 1 trilhão este ano,

refletindo a expansão da indústria e o peso crescente do digital nas estratégias das marcas.

Outro fator importante é que o papel do digital também evoluiu. Se antes ele era associado principalmente à performance e à conversão imediata, hoje também é peça central na construção de marca, especialmente em formatos de vídeo, streaming e social. Isso elevou o valor estratégico do canal e, naturalmente, o custo para disputar espaço nele.

A transformação também passa pelo uso de dados e pela privacidade. Restrições ao rastreamento de usuários e mudanças no acesso a dados reduziram parte da eficiência histórica da segmentação digital, exigindo estratégias mais sofisticadas e, muitas vezes, investimentos maiores para alcançar os mesmos resultados.

Nesse contexto, a discussão sobre mídia digital começa a mudar. O foco deixa de ser apenas quanto custa anunciar e passa a ser quanto valor aquele investimento gera para o negócio. Métricas isoladas de custo, como CPM ou CPC, continuam relevantes, mas não contam toda a história. Cada vez mais, decisões de mídia precisam considerar incrementalidade, qualidade da audiência, contexto e impacto real nos resultados da marca.

O digital não perdeu eficiência, mas, definitivamente, perdeu a simplicidade. E, talvez, essa seja a principal evidência de sua maturidade: ele deixou de ser a alternativa de menor investimento em relação à mídia tradicional para se tornar o centro estratégico da comunicação das marcas.

(*) Associate Partner e Media Director da Cadastra.

Com alta de 56,4%, pedidos de recuperação judicial no agronegócio batem recorde histórico

Recorde de pedidos no agronegócio reforça a importância da reestruturação financeira para preservar empresas, empregos e a produção no campo

O aumento das dificuldades financeiras enfrentadas pelo agronegócio brasileiro tem transformado a recuperação judicial em uma das principais ferramentas para preservar empresas economicamente viáveis. Juros elevados, restrição ao crédito, aumento dos custos de produção, oscilações climáticas e queda na rentabilidade de diversas culturas têm pressionado o caixa de produtores e empresas da cadeia agro. O reflexo aparece nos números: somente em 2025, o setor registrou 1.990 pedidos de recuperação judicial, alta de 56,4% em relação ao ano anterior e o maior volume da série histórica iniciada em 2021, segundo levantamento da Serasa Experian.

Para Pedro Siqueira, diretor da PS Consultoria, esse cenário mostra que a recuperação judicial deixou de ser vista apenas como uma medida para empresas em crise e passou a ser uma estratégia de reorganização para negócios que continuam economicamente viáveis. Segundo ele, um diagnóstico financeiro aprofundado, aliado ao planejamento técnico e jurídico, permite que muitas empresas reorganizem seu passivo sem interromper suas atividades.



“A recuperação judicial não deve ser encarada como o fim de uma empresa, mas como uma oportunidade de reestruturação. Quando existe viabilidade econômica, gestão técnica e um planejamento consistente, é possível reorganizar as finanças, preservar empregos, manter fornecedores, proteger a atividade produtiva e devolver competitividade ao negócio. Nosso papel é justamente construir esse caminho de forma segura e responsável”, afirma Pedro Siqueira.

Entre os casos recentes acompanhados pela PS Consultoria está o do Grupo Prime, que obteve o deferimento do processamento de sua recuperação judicial. A decisão judicial permite que a empresa apresente um plano

de recuperação aos credores, mantendo suas operações enquanto reorganiza sua estrutura financeira, conforme prevê a legislação brasileira.

Para Luiz Eduardo Montans Braga, sócio fundador e presidente do Grupo Prime, a atuação técnica desenvolvida durante o processo foi determinante para que a empresa pudesse iniciar essa nova etapa. “A recuperação judicial representa uma oportunidade de reorganizar nossa estrutura financeira com responsabilidade e transparência. Continuamos operando normalmente, preservando nossos colaboradores, nossos clientes e nossos compromissos, enquanto construímos um plano que permita o fortalecimento da empresa no longo prazo.”

A condução jurídica do processo contou com a atuação do advogado Bruno Vaz, que acompanhou todas as etapas técnicas necessárias para o deferimento da recuperação judicial. Segundo ele, a decisão não significa perdão de dívidas nem encerramento das atividades da empresa. “O deferimento apenas autoriza o início do processo de recuperação. A empresa continua funcionando normalmente, apresenta um plano aos credores e passa a reorganizar seus compromissos financeiros dentro das regras previstas na legislação. O objetivo é preservar a atividade empresarial, os empregos e a capacidade de geração de riqueza.”

Com o aumento das dificuldades financeiras enfrentadas pelo setor agropecuário, especialistas avaliam que a tendência é de crescimento da procura por soluções de reestruturação empresarial. Nesse contexto, planejamento financeiro, análise de viabilidade econômica e suporte jurídico especializado tornam-se fatores decisivos para que empresas atravessem períodos de instabilidade sem comprometer a continuidade de suas operações.

Inteligência artificial e relacionamento com clientes moldam a próxima fase dos negócios

Francisco Cantão (*)

Participar do Web Summit Rio 2026 foi uma oportunidade para observar de perto algumas das principais transformações que estão moldando o futuro dos negócios

O maior encontro de tecnologia da América do Sul se consolidou como um espaço onde empreendedores, investidores, executivos e startups discutem desafios reais de mercado e compartilham visões sobre os próximos passos da inovação.

Ao longo dos últimos anos, a tecnologia deixou de ser um tema restrito a determinadas áreas das empresas e passou a ocupar um papel central nas estratégias de crescimento. Durante o evento, ficou claro que essa transformação está cada vez mais conectada à geração de valor para pessoas, sejam elas clientes, colaboradores ou parceiros de negócios.

Inteligência artificial entra em uma fase mais prática

Nos palcos do Web Summit Rio 2026, a inteligência artificial dominou os debates, mas sob uma ótica mais madura: o impacto em nossa vida cotidiana. Discutiu-se como a IA remodela o trabalho e a comunicação, tornando-se uma camada cada vez mais presente e integrada ao dia a dia das empresas e dos consumidores.

Em diferentes painéis e apresentações, observou-se que a IA vem sendo utilizada para aumentar a eficiência operacional, melhorar experiências digitais, apoiar processos de tomada de decisão e tornar produtos e serviços mais personalizados. Em vez de substituir pessoas, a tecnologia aparece cada vez mais como uma ferramenta capaz de ampliar produtividade e apoiar a execução de atividades estratégicas.

Ao mesmo tempo, surgiu uma reflexão importante: quanto mais avançam as ferramentas tecnológicas, maior parece ser a valorização de características essencialmente humanas, como criatividade, empatia, confiança e capacidade de construir relacionamentos. A mensagem predominante foi que a inovação avança para potencializar, e nunca substituir, a nossa humanidade.

Relacionamento e fidelização ganham espaço nas estratégias das empresas

Outro ponto que chamou atenção foi a crescente preocupação das empresas em gerar valor e construir relações de longo prazo com seus públicos. Essa tendência apareceu em diferentes discussões sobre programas de benefícios, experiências personalizadas, comunidades e iniciativas voltadas ao fortalecimento do rela-

cionamento entre marcas e consumidores.

O interesse por soluções capazes de gerar recorrência, aumentar engajamento e fortalecer vínculos demonstra que o mercado está olhando cada vez mais para a construção de valor ao longo de toda a jornada do cliente. Para empresas que atuam com fidelização e benefícios corporativos, esse movimento reforça que o relacionamento deixou de ser apenas uma ação complementar de marketing para se tornar um componente estratégico de crescimento.

Conexões continuam sendo a essência dos eventos

Embora a tecnologia tenha sido protagonista de grande parte dos debates, um dos principais aprendizados do Web Summit continua sendo algo bastante humano: a importância das conexões.

O evento reúne em um único ambiente empreendedores, investidores, executivos e especialistas de diferentes mercados, criando oportunidades de troca que dificilmente aconteceriam em outro contexto. Muitas vezes, os maiores insights surgem das conversas de corredor, das reuniões improvisadas e do contato direto com pessoas que enfrentam desafios semelhantes.

Para startups e empresas em crescimento, essa troca de experiências é extremamente rica. Além de permitir acesso a novas ideias e tendências, ajuda a validar estratégias, identificar oportunidades e construir parcerias que podem acelerar o desenvolvimento dos negócios.

Nesse contexto, foi inspirador observar o protagonismo de startups e empresas brasileiras liderando conversas, apresentações e rodadas de negócios ao longo do evento. O cenário reforça o amadurecimento do ecossistema nacional de inovação e mostra que o Brasil tem ocupado um espaço cada vez mais relevante nas discussões sobre tecnologia e empreendedorismo na América Latina.

Ao final do evento, ficou evidente que a inovação continuará sendo um dos principais motores do crescimento empresarial, mas seu impacto dependerá cada vez mais da capacidade das organizações de combinar tecnologia, estratégia e relacionamento. Ferramentas evoluem rapidamente, mas a capacidade de gerar valor para pessoas segue sendo o elemento principal para a construção de negócios sustentáveis.

(*) CEO do Clube Ben, solução de clube de benefícios desenvolvida pela Proxy Media, empresa especializada em geração de tráfego e estratégias de marketing digital. – e-mail: proxymedia@nbpress.com.br

Vetores do Varejo



Lyana Bittencourt

Empresas continuam competindo. Mas crescem pela capacidade de colaborar

A competição segue como motor dos negócios. O que mudou foi a forma de construir vantagem

Em mercados marcados por especialização, velocidade e transformação constante, cresce quem consegue reunir competências que dificilmente estariam concentradas em uma única organização.

Isso desloca o foco da empresa para as relações que ela é capaz de construir. Fornecedores, franqueados, parceiros tecnológicos, operadores logísticos, investidores, incorporadoras, canais de venda e até clientes já não ocupam posições fixas na cadeia de valor. Havendo alinhamento estratégico, cada um amplia a capacidade do outro de inovar, executar e responder ao mercado.

Convém separar cordialidade de colaboração. Uma é traço de cultura; a outra, competência estratégica. É essa segunda que determina a velocidade com que uma empresa incorpora novas capacidades, desenvolve soluções e acessa conhecimento especializado. Como tecnologia, dados e capacidade de execução estão hoje espalhados entre muitos agentes, poucas organizações sustentam crescimento relevante apoiadas apenas nos próprios recursos.

As redes de franquias mostram isso com clareza. O desempenho de uma operação depende da força da marca, mas também da qualidade das

decisões dos franqueados, do fôlego dos fornecedores para acompanhar a evolução do negócio, da inteligência gerada pelos parceiros tecnológicos, da disponibilidade de bons pontos comerciais e da eficiência logística. Nenhum desses fatores opera sozinho. O resultado nasce da forma como eles se conectam.

O mesmo raciocínio vale para quem acelera a expansão por meio de parcerias estratégicas. Soluções financeiras viabilizam novos investimentos. Plataformas tecnológicas ampliam produtividade e personalização. Parcerias especializadas encurtam o tempo de resposta às mudanças do mercado (não porque terceirizam o problema, mas porque a inovação que importa quase sempre acontece fora dos limites de uma só empresa). Integrar competências externas de forma coordenada passou a render mais do que tentar desenvolver tudo dentro de casa.

Há aqui uma consequência menos óbvia para quem lidera. Coordenar a operação continua essencial, só que já não basta. Ao gestor cabe também criar as condições para que organizações distintas encontrem motivo para evoluir juntas. Confiança, transparência, governança e objetivos comuns saíram do território das boas intenções e entraram na conta do crescimento.

Nada disso é espontâneo. Relações estratégicas não se formam por proximidade nem se resolvem no papel

BITTENCOURT

INTELIGÊNCIA EM REDES DE NEGÓCIOS

40 ANOS

(*) - CEO do Grupo BITTENCOURT, consultoria fundada em 1985, que é especializada em franchising e desenvolvimento, gestão e expansão de redes de negócios. A companhia contabiliza mais de 3000 projetos com grandes marcas, de diversos setores do varejo.



Carol Olival (*)

Economia da Criatividade

#FullSailBrazilCommunity



O Fim do Marketing de Captação

Por que as universidades precisarão construir comunidades, e não apenas campanhas

Durante muitos anos, acompanhei de perto as estratégias de marketing de instituições de ensino superior. Em praticamente todas elas, a preocupação era semelhante: aumentar o número de inscrições, reduzir o custo por lead, melhorar as taxas de conversão e atingir as metas de matrícula. Era uma lógica perfeitamente compreensível. Afinal, captar alunos sempre foi uma das principais responsabilidades das equipes de marketing.

Nos últimos anos, porém, tenho a impressão de que estamos vivendo uma transformação mais profunda. Não se trata apenas de novas ferramentas, plataformas digitais ou do impacto da Inteligência Artificial. O que está mudando é a própria forma como as pessoas escolhem uma instituição de ensino e, consequentemente, a maneira como as universidades precisam construir seus relacionamentos.

Essa percepção ficou ainda mais clara durante uma reunião recente com uma equipe de marketing. Em determinado momento, alguém comentou que seria necessário investir em uma campanha mais forte para atrair mais estudantes. A observação fazia sentido, mas me levou a uma reflexão que continua me acompanhando desde então: **será que as universidades precisam, de fato, de campanhas melhores ou de relacionamentos mais consistentes?**

A diferença entre essas duas perguntas pode parecer sutil, mas acredito que ela representa uma mudança importante na forma de compreender o marketing educacional.

Durante décadas, o modelo predominante foi relativamente simples: produzir campanhas, gerar leads, conduzir o estudante pelo funil de conversão e transformá-lo em aluno. Essa lógica continua válida e dificilmente deixará de fazer parte das estratégias institucionais. O problema é acreditar que ela, sozinha, seja suficiente para responder às expectativas dos estudantes de hoje.

Escolher uma universidade nunca foi uma decisão impulsiva, mas esse processo tornou-se ainda mais complexo em um cenário em que os jovens têm acesso a uma quantidade praticamente ilimitada de informações. Antes mesmo de visitar um campus, eles assistem a vídeos, acompanham ex-alunos nas redes sociais, conversam com amigos, pesquisam avaliações e tentam imaginar como será a experiência de fazer parte daquela comunidade acadêmica.

Talvez seja justamente essa a palavra que mais mereça nossa atenção: **comunidade**.

Cada vez mais acredito que as pessoas não escolhem apenas onde estudar. Elas escolhem onde desejam pertencer.

Essa percepção muda completamente a forma como pensamos o marketing educacional. Durante muito tempo, as campanhas concentraram seus esforços em apresentar diferenciais institucionais: infraestrutura, laboratórios, qualidade do corpo docente, avaliações do MEC e posições em rankings. Esses atributos continuam importantes e certamente influenciam a decisão dos estudantes. No entanto, em um mercado no qual praticamente todas as instituições conseguem comunicar seus diferenciais, eles deixaram de ser suficientes para criar vínculos duradouros.

O que realmente diferencia uma instituição é a capacidade de construir relações de confiança.

Simon Sinek afirma que as pessoas se conectam primeiro com o propósito e depois com os produtos. Na educação, essa ideia parece ainda mais relevante. Um estudante não procura apenas um diploma; procura um ambiente onde possa crescer, desenvolver relações significativas e construir sua identidade profissional.

É por isso que acredito que o marketing educacional precisará ampliar seu foco. Mais do que divulgar cursos, será necessário criar oportunidades de conexão. Isso significa aproximar-se das escolas, fortalecer o relacionamento com professores, envolver as famílias, manter vínculos com ex-alunos e criar experiências que permitam aos futuros estudantes conhecer a cultura da instituição muito antes do processo de matrícula.

Na prática, essa mudança exige que as universidades façam uma pergunta diferente. Em vez de concentrar todos os esforços em “como captar mais alunos”, talvez seja mais estratégico refletir sobre **como construir uma comunidade da qual mais pessoas desejem fazer parte**. Essa mudança de perspectiva desloca o foco da venda para a construção de relacionamentos, e relacionamentos sempre exigem tempo, consistência e confiança.

Curiosamente, acredito que a própria evolução da Inteligência Artificial tornará essa mudança ainda mais evidente.

Em pouco tempo, praticamente todas as instituições terão acesso às mesmas ferramentas para produzir campanhas, personalizar conteúdos e automatizar processos de comunicação. Se a tecnologia estiver disponível para todos, ela deixará de ser um diferencial competitivo. O que continuará sendo difícil de reproduzir será a capacidade de construir relações de confiança e um senso genuíno de pertencimento.

Por isso, tenho a impressão de que o marketing educacional está entrando em uma nova fase. Continuaremos falando sobre cursos, infraestrutura e diferenciais acadêmicos, mas esses atributos, por si só, dificilmente serão suficientes para inspirar uma decisão tão importante quanto a escolha de uma universidade. As instituições que se destacarão serão aquelas capazes de criar conexões duradouras com estudantes, famílias, professores e ex-alunos, formando comunidades que compartilham valores, experiências e propósito.

Talvez o verdadeiro desafio do marketing educacional nunca tenha sido apenas atrair estudantes, mas construir relações que permaneçam relevantes muito depois da matrícula. Afinal, campanhas conseguem despertar interesse, mas são as comunidades que geram pertencimento. E, quando falamos em educação, é justamente esse sentimento de pertencimento que transforma uma instituição de ensino em um lugar onde as pessoas desejam aprender, crescer e permanecer conectadas ao longo de suas trajetórias.

Referências

COVEY, S. M. R. *The Speed of Trust*. Free Press, 2006.
KOTLER, P.; FOX, K. *Strategic Marketing for Educational Institutions*. 2nd ed. Prentice Hall, 1995.

SINEK, S. *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio, 2009.

(*) - Com graduação em Arquitetura e Urbanismo, pós-graduação em Administração, MBA em Empreendedorismo e Inovação e Mestrado em Marketing Digital, Carol Olival conta com mais de 20 anos de atuação no mercado de educação. Tem foco nas áreas de vendas e marketing e experiência como empreendedora e gestora de escolas próprias. Autora de três livros sobre educação e treinamento corporativo e TEDx speaker, hoje Carol atua como Community Outreach Director da Full Sail University, provendo constantes debates sobre como o binômio criatividade e tecnologia são necessários a todos profissionais do cenário atual, e o papel da educação dentro desse contexto

Infra de TI na era da IA: o que empresas em crescimento precisam observar

Daniel Fernandes (*)

O ano de 2026 impõe uma encruzilhada complexa para as lideranças corporativas. De um lado, a pressão pela eficiência sob os impactos da transição da Reforma Tributária e as incertezas naturais de um ano eleitoral. Do outro, a urgência inegociável de acelerar a adoção da Inteligência Artificial (IA) nas operações.

Diante desse cenário, o instinto mais primitivo de conselhos e diretores financeiros é congelar investimentos em tecnologia para preservar o caixa. No entanto, na corrida digital, a paralisia gera uma dívida técnica silenciosa que nenhum ajuste fiscal futuro será capaz de compensar.

A verdadeira pergunta que as empresas em crescimento devem fazer não é se o cenário macroeconômico está instável, mas se a sua infraestrutura de TI está pronta

para sustentar a inovação sem estourar o orçamento. O maior erro atual é acreditar que a IA é um software mágico que resolve tudo sozinho. A ferramenta só gera produtividade real se a base de hardware estiver sólida, visível e bem dimensionada.

Muitas organizações hesitam em investir por medo de escolher as ferramentas erradas. Para destravar essa barreira, o primeiro passo é entender onde a IA da sua empresa vai rodar, dividindo a estratégia em duas frentes claras:

- **IA Local (Edge AI):** Para equipes que trabalham com engenharia, criação de mídia ou manipulação de dados sensíveis via LLMs (Grandes Modelos de Linguagem) privados. Aqui, o hardware é infraestrutura crítica. Equipamentos com processadores de capacidade neural embarcada, como as linhas Apple M-Series e AMD Ryzen™

AI, deixaram de ser luxo e viraram diferencial competitivo.

- **IA na Nuvem:** Para times focados em ferramentas de produtividade cotidiana (como Copilot e ChatGPT). Nesse caso, o gargalo não é a potência bruta do processador, mas sim a latência e a estabilidade da conexão. O foco deve ser o equilíbrio entre custo e eficiência operacional da máquina.

Ao tentar estruturar essa base tecnológica, as empresas em expansão esbarram em duas barreiras simultâneas: uma externa e outra interna.

No cenário global, o mercado de hardware enfrenta forte instabilidade no fornecimento de componentes essenciais, como memórias DDR5, o que inflaciona os preços e atrasa entregas. Já no ambiente interno, as empresas sofrem com o “apagão de dados” no próprio inventário. A falta de

visibilidade sobre quais ativos estão ativos, obsoletos ou perdidos gera prejuízos logísticos severos.

É exatamente na intersecção entre a necessidade de inovação e a urgência por eficiência que a governança de TI se torna o maior divisor de águas estratégico.

Para que a instabilidade externa não se transforme em paralisia operacional, o modelo tradicional de compra de equipamentos precisa ser questionado. A previsibilidade que as empresas buscam hoje não está na posse do ativo, mas no acesso inteligente a ele.

É aqui que o conceito de HaaS (Hardware as a Service) ganha contornos de estratégia financeira. Ao transformar a aquisição de computadores em um serviço de ponta a ponta, as companhias ganham flexibilidade para moldar seus contratos de acordo com o momento do negócio: seja via Opex, preservando a liquidez

imediate, ou Capex, protegendo o Ebitda (Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização). Além disso, o modelo funciona como um escudo contra a depreciação acelerada de equipamentos na era da IA ajudando a mitigar as incertezas de créditos da nova Reforma Tributária.

Garantir que os times tenham as ferramentas certas e suporte especializado para processar a realidade de 2026, não é um projeto para o próximo trimestre; é o que define quem vai liderar o mercado nos próximos anos.

Mitigar riscos macroeconômicos não significa parar no tempo. Significa adotar modelos ágeis que deem a previsibilidade que o ecossistema tradicional de TI não consegue mais entregar. A IA está pronta para transformar os negócios, desde que a sua infraestrutura permita.

(*) CRO da Plugify.

Confiança digital será o principal diferencial das marcas na América Latina

Durante anos, a transformação digital foi medida pela capacidade das empresas de acelerar processos, automatizar jornadas e ampliar canais de contato. Agora, uma nova variável começa a determinar quem ganha ou perde relevância no mercado: confiança digital.

Sylvio Leal (*)

Na América Latina, esse tema assume um peso ainda maior. A região vive uma rápida digitalização financeira, uma explosão do comércio conversacional e um crescimento expressivo das interações entre consumidores e marcas via aplicativos de mensagens. Ao mesmo tempo, aumentam golpes digitais, tentativas de spoofing, fraudes de identidade e mensagens falsas que colocam em risco não apenas consumidores, mas também a reputação das empresas.

A confiança deixou de ser apenas um atributo institucional. Tornou-se parte da experiência do cliente. O consumidor já não avalia apenas preço, conveniência ou velocidade. Ele quer saber se aquela comunicação é legítima, se o link é seguro, se a empresa realmente é quem diz ser. Em um cenário no qual mensagens chegam por múltiplos canais, autenticidade virou infraestrutura.



Esse movimento muda profundamente a lógica da comunicação corporativa. O envio massivo perde espaço para conversas verificadas, contextualizadas e protegidas. Tecnologias de autenticação, verificação de remetente e validação de identidade deixam de ser recursos técnicos e passam a integrar a estratégia de marca.

Não é coincidência que plataformas de mensageria estejam investindo fortemente em contas verificadas, selos de autenticidade e

protocolos de segurança. A comunicação digital entra em uma nova fase: aquela em que confiança será tão importante quanto o alcance.

Na prática, isso significa que empresas precisarão equilibrar três fatores simultaneamente: fluidez, personalização e proteção. O desafio não está apenas em responder rápido, mas em garantir que cada interação seja confiável do início ao fim.

Na América Latina, essa discussão ganha contornos

particularmente relevantes. O crescimento acelerado de pagamentos instantâneos, bancos digitais e comércio via aplicativos criou um ambiente extremamente dinâmico, mas também mais vulnerável a ataques e fraudes sofisticadas.

As marcas que entendem esse contexto sairão na frente. Porque, no futuro próximo, reputação digital não será construída apenas por campanhas publicitárias, mas pela segurança percebida em cada mensagem recebida pelo consumidor.

A confiança digital está deixando de ser um diferencial técnico para se tornar um ativo estratégico de negócios. E talvez essa seja a grande mudança da nova economia conversacional: as empresas mais relevantes não serão necessariamente as que falam mais. Serão as que conseguem transmitir segurança enquanto conversam.

(*) Head de Marketing Latam da Sinch.

R\$ 25 milhões em 90 minutos: o sell-in das indústrias está sendo redesenhado

Daniel Arcoverde (*)

Recentemente, conduzimos uma operação de live commerce que movimentou R\$ 25 milhões em pedidos em 90 minutos. O número impressiona, mas não é o ponto. A questão importante é que esse volume, no modelo comercial tradicional, exigiria semanas de visitas, negociações e follow-ups. Porém, aconteceu em uma única janela de tempo.

A venda no mercado corporativo, empresas negociando com empresas, sempre foi estruturada em torno de um fluxo contínuo: visitas comerciais, reuniões, negociações distribuídas no tempo e fechamento gradual de pedidos. Esse modelo organizou não só a rotina das equipes, mas a forma como as indústrias cresceram, projetaram metas e construíram previsibilidade.

Esse fluxo não desapareceu. Mas passou a conviver com uma nova dinâmica. A digitalização das jornadas de compra e o uso mais estratégico da tecnologia abriram espaço para formatos que concentram, em um único momento, etapas que antes estavam diluídas em semanas. O live commerce é o principal deles: transmissão ao vivo, interação em tempo real e conteúdo especializado para apresentar produtos, negociar condições e fechar pedidos de uma só vez.

Já consolidado no varejo voltado ao consumidor final, ele agora ganha espaço entre indústrias, distribuidores e revendas, não para substituir o modelo tradicional, mas para criar uma nova camada de alta conversão dentro da operação comercial.

Por trás disso há um descompasso estrutural. O varejo digital acostumou o comprador a decidir rápido, com informação na mão, antes mesmo de falar com alguém. Segundo o Google/Think with Google, 94% dos clientes

B2B estão um pouco ou totalmente informados antes de entrar em contato com uma empresa, e 86% já têm fornecedores em mente no início da jornada de compra. Isso indica que uma parte relevante da decisão acontece antes do primeiro contato com o vendedor. Ou seja: quando a equipe comercial entra, muitas vezes ela não está mais construindo a decisão, está validando uma decisão já tomada. O sell-in B2B, porém, continuou operando no ritmo antigo. É essa defasagem que o live commerce começa a corrigir.

Hoje, boa parte das indústrias ainda carrega um custo de venda alto: equipes externas, deslocamentos, tempo ocioso entre reuniões e ciclos longos de negociação. É um modelo que funciona, mas que pressiona a margem, especialmente em um cenário de competição acirrada. O live commerce entra como alavanca complementar de produtividade: em vez de depender de centenas de interações individuais ao longo do mês, a indústria passa a estruturar eventos em que marketing, vendas e estratégia comercial atuam de forma sincronizada para gerar volume de pedidos em escala e em curto espaço de tempo.

Os efeitos aparecem rápido, e em quatro frentes.

O primeiro é a produtividade comercial: um único evento pode comprimir em dias o trabalho que levaria semanas de campo, ampliando alcance sem aumento proporcional de custo.

O segundo é a educação do canal: uma vez que a indústria conquista a atenção dos lojistas ou do canal profissional para a live, ela educa ao mesmo tempo em que vende, apresentando benefícios, demonstrando o produto, explicando tecnicamente como funciona e até reforçando as ações de trade para impactar as vendas finais ao consumidor.

O terceiro é o giro de estoque: pedidos concentrados em momentos planejados aumentam a previsibilidade e reduzem rupturas e excessos, além de movimentar o capital de giro.

O quarto, e mais estratégico, é o controle. No modelo tradicional, a venda depende da ponta, da relação individual entre representante e cliente, com pouca padronização. No live commerce, a indústria retoma o comando: define a narrativa, as condições, o momento da oferta e a escala da operação. Isso não elimina o time comercial; reposiciona-o. Ele passa a atuar como gestor de relacionamento, inteligência e conversão dentro de uma estrutura mais consistente.

Há ainda o efeito sobre a margem. Reduzir o custo de aquisição, encurtar o ciclo e aumentar o volume por ação melhora a rentabilidade, não por aumento de preço, mas por ganho estrutural. Num contexto em que competir por preço corrói margem e limita crescimento, esse ganho passa a ser a principal vantagem.

Setores como o farmacêutico e o cosmético já avançam nessa direção, com diversas indústrias, como EMS, Eurofarma, O Boticário e dezenas de outras, usando o live commerce não como canal adicional, mas como ambiente único onde atenção, conteúdo técnico e geração de pedidos acontecem juntos, com distribuidores e varejistas.

Estamos vendo nascer um novo modelo de sell-in: menos dependente da presença física, mais orientado a dados, com mais escala e, principalmente, mais previsibilidade de resultado. No fim, é sobre transformar vendas em operação estratégica, e não em esforço tático. Quem fizer essa transição primeiro vai operar com uma estrutura mais eficiente e sair na frente.

(*) Co-CEO e cofundador da Netshow.me.

Negócios & Carreira



Fabiana Monteiro (*)

O valor estratégico da reputação corporativa em tempos de transformação

Com mais de quatro décadas na Dürr Brasil, Paulo Sentieiro defende que inovação, reputação corporativa e liderança são os pilares da competitividade em um mercado em constante transformação

Reputação corporativa e inovação caminham juntas

Em um mercado marcado pela transformação digital, pelo avanço da inteligência artificial e pela crescente competitividade, a inovação deixou de ser apenas um diferencial para tornar-se uma condição de sobrevivência. Para Paulo Sentieiro, vice-presidente de Vendas e Marketing da Dürr Brasil, existe porém um ativo ainda mais estratégico: a reputação corporativa.

Sua relação com a indústria automotiva começou ainda na infância. Filho de um funcionário da Ford, cresceu próximo ao ambiente industrial e desenvolveu cedo o interesse pela engenharia. Formou-se em Engenharia Eletrônica conciliando trabalho e estudos até decidir buscar novos desafios que ampliassem sua visão sobre tecnologia, negócios e liderança.

Essa decisão marcou o início de uma trajetória de mais de quatro décadas na Dürr Brasil, onde percorreu diferentes áreas da empresa — engenharia, contratos, tecnologia da informação, comercial e vendas — até assumir a vice-presidência.

A inovação como estratégia para a competitividade

Para Paulo Sentieiro, nenhuma organização consegue manter sua **competitividade** sem colocar a inovação no centro da estratégia empresarial. Produtos que hoje lideram seus mercados podem tornar-se obsoletos em poucos anos diante da velocidade das transformações tecnológicas.

Na **Dürr Brasil**, essa visão se traduz em investimentos permanentes em automação industrial, robótica, eficiência energética e inteligência artificial aplicada aos processos produtivos. Sistemas inteligentes permitem antecipar falhas, otimizar recursos e aumentar a eficiência operacional das indústrias.

Apesar do avanço tecnológico, Sentieiro ressalta que a **inteligência artificial** deve ser utilizada como ferramenta de apoio às decisões. O conhecimento humano, a experiência e a capacidade crítica continuam sendo insubstituíveis.

Liderança e gestão de pessoas geram resultados sustentáveis

Ao longo da carreira, Paulo Sentieiro compreendeu que liderança não significa apenas administrar processos, mas desenvolver pessoas.



Paulo Sentieiro

Para ele, equipes de alta performance são construídas quando existe propósito compartilhado, autonomia, confiança e clareza estratégica. Competências técnicas são essenciais, mas precisam caminhar ao lado da comunicação, da inteligência emocional e da colaboração.

Segundo o executivo, organizações inovadoras somente conseguem manter resultados consistentes quando investem continuamente em gestão de pessoas e na formação de novas lideranças.

A reputação é um ativo estratégico

Entre todos os aprendizados acumulados ao longo de mais de quarenta anos de carreira, Paulo Sentieiro considera a reputação corporativa o patrimônio mais valioso de qualquer profissional.

Em um setor altamente especializado, onde clientes permanecem por décadas, a confiança não é construída por campanhas de marketing, mas pela coerência entre discurso e prática.

Para ele, o networking somente produz resultados quando sustentado por **ética, transparência e credibilidade**. Cada relacionamento fortalece não apenas a marca da empresa, mas também a **reputação** do próprio executivo.

Esse princípio também vale para o ambiente digital. Embora reconheça a importância das redes sociais para ampliar conexões profissionais, Sentieiro defende que autenticidade e coerência continuam sendo os atributos mais valorizados de um líder.

Aprendizado contínuo como diferencial competitivo

Ao longo da trajetória, Paulo Sentieiro investiu continuamente em programas internacionais de desenvolvimento executivo voltados para liderança, gestão, comunicação e inovação.

Seu principal conselho para os profissionais resume sua filosofia de carreira: primeiro vêm dedicação, aprendizado e resultados; somente depois chega o reconhecimento.

Em um cenário de mudanças permanentes, o executivo acredita que empresas e líderes precisam cultivar três ativos indispensáveis: inovação, reputação corporativa e desenvolvimento constante das pessoas. São esses pilares que sustentam organizações competitivas e carreiras duradouras.

“A tecnologia transforma processos. A reputação transforma carreiras e sustenta empresas.”

— Paulo Sentieiro

(*) - Chairman, CEO da Editora Global Partners – Affiliated to Institute of Coaching at McLean Hospital, associate Harvard Medical School – (ICPA).
Conselheira de empresas.



South_agency_CANVA

SUCCESSÃO EMPRESARIAL

EMPRESAS FAMILIARES RESPONDEM POR 60% DO PIB, MAS SÓ 2% CHEGAM À TERCEIRA GERAÇÃO



A sucessão empresarial é um dos processos mais delicados na trajetória de uma organização. São incontáveis os casos de empresas consolidadas em suas atividades econômicas, sólidas, dominando fatia considerável do mercado, que sucumbiram nas gerações controladoras seguintes. Certamente você tem um exemplo em sua memória para citar.

Pedro Fenati Bicalho (*)

Não é um tema periférico. No Brasil, empresas familiares representam cerca de 90% dos negócios e respondem por mais de 60% do PIB nacional, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Ainda assim, a longevidade é exceção: apenas cerca de 30% chegam à segunda geração e algo próximo de 2% alcança a terceira. Parte dessa fragilidade está dentro de casa, 54% dessas empresas não possuem um plano estruturado de sucessão, e cerca de 70% enfrentam rupturas associadas a conflitos internos ao longo do processo. Em outras palavras: discutir sucessão empresarial é discutir continuidade econômica.

Mas nada de determinismo, nem fatalismo. É absolutamente possível que essa passagem de bastão esteja imune a traumas e, principalmente, seja concluída de modo a garantir a sustentabilidade da organização. São também inúmeros os casos de corporações que, após uma sucessão, mantiveram vigor e tornaram-se ainda mais relevantes em suas áreas de atuação.

Como incluir a sua empresa nesse grupo, o de sucessão empresarial bem conduzida e concluída?

Antes de mais nada, entender que é um processo repleto de nuances. Envolve relações profissionais e empresariais, sobretudo, mas muito também de relações familiares e pessoais. Administrar todos esses aspectos envolve preparo e planejamento, além de uma rede de apoio para se inspirar em modelos e não cair em erros cometidos por outros.

Vale também, de imediato, entender que sucessão empresarial não se restringe à mudança de administração dentro de um mesmo núcleo familiar, de uma geração para outra. Nem sempre filhos e netos têm em seus projetos de vida seguir à frente dos negócios fundados por pais e avôs. A sucessão, nesses casos, pode envolver a transferência da gestão para executivos. Ou mesmo a venda do grupo, a outros controladores.

Seja como for, friso que a sucessão empresarial demanda preparo e planejamento. Assim, não é assunto para ser pensado só quando a necessidade de transferência de comando bate à porta. Uma sucessão feita às pressas, na emergência, tem maiores riscos de resultar frustrada.



Pedro Fenati Bicalho

Com o intercâmbio de experiências, torna-se mais fácil identificar, por exemplo, a estrutura jurídica ideal para cada situação.

Então, é preciso colocar o tema em pauta o quanto antes. Definir, com os demais controladores, sucessores potenciais, e iniciar o processo de preparação dessas pessoas. São comuns, e salutares, casos em que fundadores põem filhos e netos para trabalhar em outras empresas, sob outras chefias que não a da

família. Isso faz os herdeiros saírem da bolha, proporciona experiências e aprendizados marcantes.

Importante observar exemplos terceiros. Servem como referência, do que dá certo, do que não dá. Nesse sentido, participar de grupos e foros específicos sobre sucessão empresarial é enriquecedor. É o que temos constatado no FCEO, grupo que criamos aqui na FC Partners para oferecer suporte a CEOs e sócios, tanto sobre esse tema específico, a sucessão empresarial, como a respeito de diversos outros assuntos.

Empresários e CEOs podem, nesses ambientes, compartilhar suas experiências profissionais e pessoais, suas inquietações, desafios, dores. Quando a pauta é sucessão, os debates abordam desde a estrutura jurídica e o planejamento operacional até o papel pós-sucessão do fundador.

Dúvidas emergem, soluções estudadas e experimentadas por outros podem servir de baliza. É possível aprender muito com quem já viveu essa experiência. Aprender com quem está no meio de um processo assim. Trocar ideia com quem está apenas começando a pensar no assunto.

Sucessão empresarial, em que pesem confidencialidades estratégicas, não é desafio a ser encarado solitariamente.

Com o intercâmbio de experiências, torna-se mais fácil identificar, por exemplo, a estrutura jurídica ideal para cada situação. Otimizar o processo, na medida em que obstáculos enfrentados por outros servem de alerta para deles se escapar. Definir a duração mais adequada do processo sucessório, até sua conclusão, se dois, três ou até cinco anos.

Fundamental ainda é entender e se preparar para a situação dos fundadores, pós-sucesso: que papel terão? De conselheiro, de mentor? Ou vão se aposentar? Insisto, não é uma decisão para se tomar solitariamente. Olhar ao redor e perceber como pares superaram esse momento é muito importante.

Mencionei acima que processo sucessório não se limita a transferir a filhos e netos a gestão da empresa. Em regra, é o desejo, o sonho, dos fundadores. Contudo, não convém obrigar. Adicionalmente, o fundador pode chegar à conclusão de que os familiares não estão preparados para o desafio. Vejo como uma boa estratégia deixar com que o herdeiro busque outras experiências profissionais, fora da empresa.

Já presenciei um caso em que o pai forçou os filhos a entrarem na empresa, sob a ameaça de venda. Os filhos cederam, no entanto após 20 ou 30 anos se veem frustrados, por não terem seguido outra carreira, não terem obtido outras vivências no mercado.

Em contrapartida, experiências externas criam casca. Não ser reconhecido, no ambiente de trabalho, como “herdeiro do dono”, é um aprendizado e tanto. Isso pode fazer com que os filhos entendam de maneira mais profunda trabalhos e esforços para se erguer e administrar uma empresa. Porém, não é uma receita, não há certo ou errado. Há casos exitosos em que o filho começou na empresa após um bom planejamento sucessório.

Se, de fato, assumir a gestão dos pais não está alinhada aos planos, perfil e desejos do filho, sem crise. Já vi empresa que optou por fazer a sucessão para executivo de mercado, não com os herdeiros, e crescer cinco vezes de tamanho depois de concluído o processo sucessório. Os fundadores fizeram uma autocrítica e julgaram que os filhos nunca estariam preparados.

Tudo é questão de se conhecer internamente. De se preparar e planejar. Nada de encarar a sucessão empresarial como o fim. É apenas e tão somente a transição para novos ciclos.

(*) Sócio da FC Partners, e que lidera o FCEO.



funky-data, CANVA